

## Normbindung unter Marktdruck? Problembereiche neuer Formen der Arbeitszeitregulierung in der betrieblichen Praxis

Haipeter, Thomas

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Haipeter, T. (2004). Normbindung unter Marktdruck? Problembereiche neuer Formen der Arbeitszeitregulierung in der betrieblichen Praxis. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 11(3), 221-245.  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345854>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Thomas Haipeter\*

## **Normbindung unter Marktdruck? Problembereiche neuer Formen der Arbeitszeitregulierung in der betrieblichen Praxis\*\***

**Zusammenfassung** – Verbetrieblichung und Flexibilisierung, so lassen sich die derzeitigen Haupttrends der Arbeitszeitregulierung in Deutschland bezeichnen. Beide Trends sind zugleich Ausgangspunkt einer Debatte um die Erosion von Flächentarifverträgen und des deutschen Systems der industriellen Beziehungen insgesamt. Wenig ist jedoch darüber bekannt, wie eigentlich verbetrieblichte und flexible kollektive Regulierungen in der betrieblichen Praxis funktionieren und ob sie tatsächlich zu einem Verlust an normativer Prägekraft im Sinne ihrer praktischen Wirksamkeit für betriebliches Handeln führen. Dieser Frage widmet sich der Artikel auf der Grundlage der Ergebnisse eines aktuellen Forschungsprojektes. Dabei wird herausgearbeitet, dass die eigentliche Herausforderung für neue Formen der Arbeitszeitregulierung der Wandel von Unternehmens- und Arbeitsorganisation in Richtung marktorientierter Steuerungssysteme ist und dass die praktische Wirksamkeit der Arbeitszeitregulierung die Politisierung von Arbeitszeit gegen die Auswirkungen der neuen Steuerungsformen zur Voraussetzung hat. Die entscheidenden Bedingungen dafür sind die aktive Arbeitszeitpolitik eines gegenmächtigen Betriebsrates und die Herausbildung einer neuen Arena der individualisierten Aushandlung.

## **Can Norms Survive Market Pressure? The Practical Effectiveness of New Forms of Working Time Regulation**

**Abstract** – Decentralisation and flexibilisation are the new watchwords encapsulating the principles of current changes in working time regulation. They are also the starting point for a debate about an uncontrollable erosion of working time regulation and Germany's dual system of industrial relations in general. Little is known about how new forms of working time regulation actually operate at establishment level, and whether they really lead in practice to a loss of employee control over working time. This question is discussed in the paper based on the results of a topical research project. The paper argues that the real challenges for working time regulation are the changes in the production regime of organisations towards a market-driven management system and that the practical effectiveness of working time regulations depends on the politicisation of working time questions within firms. Necessary conditions for such politicisation are the active working time policy of a powerful works council and the creation of a new arena of individualised bargaining.

Key words: **Working Time Regulation, Practical Effectiveness, Market-driven Management System, Co-determination, Individualised Bargaining**

---

\* Dr. Thomas Haipeter, Jahrgang 1967, Dr. rer.pol., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Arbeit und Technik, Schwerpunkt Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Institut Arbeit und Technik, Munscheidstraße 14, D – 45886 Gelsenkirchen, Tel.: ++49 (0)209/1707-341. E-Mail: haipeter@iatge.de.

Forschungsgebiete: Industrielle Beziehungen, Organisation, Arbeitszeit.

\*\* Artikel eingegangen: 14.1.2004  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 30.4.2004.

## 11. Einleitung: Flexibilisierung und Erosion

Die Landkarte der Arbeitszeitregulierung in Deutschland wird seit einigen Jahren neu gezeichnet. Allerorten finden sich neue Regulierungsmuster, die mit den Prinzipien altbekannter Arbeitszeitregulierung nur noch wenig gemein haben. Flexibilisierung und Dezentralisierung, so lauten die Entwicklungslinien, deren Bahnen die Dynamik der Veränderungen folgt. Arbeitszeiten werden flexibler, und Betriebe und Unternehmen werden als Ebenen für die Regulierung der Arbeitszeiten gegenüber der Ebene des Tarifvertrages immer wichtiger.

Verantwortlich für diese Entwicklung ist das starke Flexibilisierungsinteresse der Unternehmen. Bei den entscheidenden Schritten der Arbeitszeitverkürzungen in den achtziger und frühen neunziger Jahren waren es noch die Gewerkschaften, die Richtung und Tempo bei der Gestaltung der Arbeitszeitregulierung bestimmten. In den neunziger Jahren aber wechselte der Staffelstab, und die Initiative ist auf die Unternehmen übergegangen. Seitdem entstehen an vielen Orten neue Formen kollektivvertraglicher Arbeitszeitregulierung, die dem Ziel der Flexibilisierung dienen sollen.

Flexibilisierung und Dezentralisierung stehen in einem engen Zusammenhang. Denn Flexibilisierung schließt die Anpassung an betriebliche Bedürfnisse und Interessen ein. Auch deshalb ist mit der Flexibilisierung eine Gewichtsverlagerung der Regulierungsebenen weg vom Flächentarifvertrag hin zu betrieblichen Regelungen verbunden. In der Literatur ist dieser Prozess als „Verbetrieblichung“ beschrieben worden (Schmidt/Trinczek 1999). Ausgangspunkt dafür war die Einführung von Öffnungsklauseln in den Flächentarifverträgen durch die Festlegung von Ausgleichszeiträumen für Schwankungen in der Verteilung der Arbeitszeit. Die Öffnungsklauseln schufen die Voraussetzungen für dezentrale Verhandlungen über neue Formen der Arbeitszeitregulierung zwischen den Betriebsparteien Betriebsrat und Unternehmens- oder Betriebsleitung.

Inzwischen wird zunehmend die Gefahr betont, dass die tarifliche Delegation von Aushandlungskompetenzen an die Betriebsparteien zu einer unkontrollierbaren Erosion des Tarifsystems führen kann. Dies ist ein wichtiges Argument in der seit Mitte der neunziger Jahre in Deutschland geführten Debatte über die Erosion der Flächentarifverträge (König u.a. 1998). Es wird befürchtet, dass die Grundfesten des dualen Systems der deutschen industriellen Beziehungen mit seiner feinen Balance zwischen zentralen und dezentralen Akteuren, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden auf der einen sowie Betriebsräten und Unternehmen auf der anderen Seite, insgesamt aus dem Gleichgewicht geraten könnten (Hassel 1999; Bispinck/Schulten 1998). Die Verbetrieblichung der Regulierungsebenen wird vor allem deshalb als Triebkraft der Erosion verstanden, weil vermutet wird, dass sie die „Prägekraft“ (Bispinck/Schulten 1998) tariflicher Regulierungen schwächt. Die Verlagerung der Regulierungsebenen führt in dieser Lesart dazu, dass die tariflichen Normen immer weniger Orientierungsfunktion für die tatsächliche Regulierungspraxis in den Unternehmen haben.

Ich möchte an diese Diskussion mit zwei Perspektiven ansetzen. Die erste Perspektive ist die der empirischen Tiefenanalyse. Über die genaue Funktionsweise neuer Formen der Arbeitszeitregulierung in der betrieblichen Praxis ist nämlich wenig be-

kannt. So eindeutig der Trend der Flexibilisierung empirisch nachgewiesen wurde (Herrmann u.a. 1999; Promberger u.a. 2002), so wenig weiß man noch darüber, wie sich neuartige Formen der Arbeitszeitregulierung in der praktischen Arbeitszeitgestaltung der Beschäftigten in den Betrieben niederschlagen. Es ist daher auch keinesfalls klar, ob und unter welchen Bedingungen Verbetrieblichung und Flexibilisierung zwangsläufig zu einer Erosion tariflicher Regulierungen im Sinne einer abnehmenden normativen Bindekraft führen. Außerdem ist unklar, ob dadurch die normative Bindekraft kollektivvertraglicher Regulierungen – also auch betriebsbezogener – generell in Frage gestellt wird. Es ist nicht im vorhinein auszuschließen, dass unter den Bedingungen forcierten Flexibilisierungsdrucks neue Regulierungsformen einen größeren Beitrag zur Stärkung der normativen Bindekraft der Arbeitszeitregulierung für das praktische Handeln der Beschäftigten leisten, als dies bei traditionellen Formen der Fall wäre.

Die zweite Perspektive ist die des kollektiven Lernens. Die analytische Kategorie der Erosion beschreibt einen gerichteten Prozess, der kaum Perspektiven für die zukünftige Gestaltung kollektivvertraglicher Arbeitszeitregulierungen eröffnet. Setzt sich die Erosion auf breiter Front durch, bleibt vom deutschen System der industriellen Beziehungen und seinen kollektiven Regulierungsformen wenig übrig. Diese Annahme widerspricht auffällig einer ebenfalls populären Interpretation, der zufolge sich das deutsche System gerade durch eine hohe Reform- und Anpassungsfähigkeit auszeichnet, die in seiner dualen Struktur und dem damit verknüpften variablen Wechselspiel von Tarif- und Betriebsebene, von Tarifautonomie und Betriebsverfassung begründet liege (Müller-Jentsch 1995; Thelen 1991; Turner 1998; Wever 1995). Dieser Widerspruch ist nicht theoretisch lösbar. Er erfordert eine empirische Analyse sozialer Interaktionen. Die neuen Formen der Arbeitszeitregulierung sind ausgehandelte Kompromisse zwischen den Akteuren der industriellen Beziehungen. Sie sind keine einfachen Abbildungen der Flexibilisierungsinteressen der Unternehmen. In dieser Sichtweise liegt es nahe, sie als neue Gehversuche der industriellen Beziehungen zu werten. Und die zentrale Frage für die industriellen Beziehungen lautet dann, in welche Richtung diese Gehversuche führen. Weisen sie den Weg in Richtung Erosion oder eröffnen sie neue Perspektiven für die Arbeitszeitregulierung? Daran entscheidet sich auch, inwieweit die kollektiven Akteure der industriellen Beziehungen aus diesen Gehversuchen Lehren für die zukünftige Gestaltung von Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen ziehen können. Freilich steht auf einem anderen Blatt, ob sie diese Lehren tatsächlich ziehen und ob dies den Prozess der Erosion entscheidend wird aufhalten können. Dies ließe sich nur prophezeien, nicht analytisch begründen.

In beiden Perspektiven beziehe ich mich auf die Ergebnisse eines von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Forschungsprojektes. In diesem Projekt wurde der Frage nachgegangen, wie es eigentlich um die praktische Wirksamkeit neuartiger Arbeitszeitregulierungen im betrieblichen Arbeitszeithandeln bestellt ist. Die Ergebnisse beruhen auf insgesamt fünf Intensivfallstudien unterschiedlicher Unternehmen verschiedener Branchen. Pro Fall wurden mindestens 15 qualitative Interviews durchgeführt, davon mindestens vier mit betrieblichen Experten von Seiten der Unternehmensleitung und des Personalwesens sowie von Seiten des Betriebsrates und mindestens elf Interviews mit Beschäftigten. Diese Standards wurden teilweise deutlich überschritten;

so konnten in einem Fall elf Experten- und 22 Beschäftigteninterviews geführt werden. Standen in den Experteninterviews Fragen der Organisationsentwicklung, der industriellen Beziehungen und der Arbeitszeitregulierung im Vordergrund, so wurde in den Beschäftigteninterviews der Akzent vor allem auf die Arbeitszeitpraxis der Beschäftigten gelegt. In einem Fall konnte auch eine betriebsweite Erhebung zur Arbeitszeitentwicklung und -praxis im Betrieb umgesetzt werden; er wurde an anderer Stelle mit Blick auf die Zusammenhänge von Zeit- und Leistungsregulierung ausführlicher diskutiert (Haipeter 2003).

## **2. Arbeitszeitregulierung und der Wandel der Produktionssysteme**

Vor der Analyse von Arbeitszeitpraxis und Lernchancen ist zunächst zu klären, was das eigentlich Neue an den neuen Formen kollektivvertraglicher Arbeitszeitregulierung ist. Um das Neue zu verstehen, ist es sinnvoll, sich kurz auf das Alte zu besinnen. Traditionell ergibt sich die Arbeitszeitregulierung in der Bundesrepublik aus einem hierarchischen Zusammenspiel der Regulierungsebenen Flächentarifvertrag auf der einen und Mitbestimmung im Betrieb auf der anderen Seite. In den Manteltarifverträgen zur Arbeitszeit wurden die grundlegenden Arbeitszeitnormen eindeutig bestimmt. Dies waren die 40- (und später im Bereich der Metallindustrie die 35-) Stunden-Woche, die Fünf-Tage-Woche und der Acht-Stunden-Tag. Diese Normen setzten eindeutige Standards für die Gestaltung von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeiten, die den Spielraum betrieblicher Regelungen material stark begrenzten. Bei der Ausgestaltung betrieblicher Normen in betrieblichen Regelungen ging es deshalb nur noch um die Festlegung besonderer Arbeitszeitsysteme wie Schichtsysteme für die Produktion, nicht aber um eigenständige Regulierungsmuster für Lage, Verteilung oder Dauer der Arbeitszeiten.

Im Umkehrschluss bedeutete dies, dass alle Abweichungen von den weitgehenden materialen Standards des Flächentarifs einen formalen Ausnahmestatus hatten. Und auch dieser Ausnahmestatus wurde tarifvertraglich bestimmt und mit Kosten in Form von Zuschlägen belegt. So gab es ein differenziertes System von Zuschlägen für Mehrarbeit, Nachtarbeit, Sonntagsarbeit und Samstagsarbeit. Zugleich galt für diese Ausnahmen, dass sie nach den rechtlichen Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes der Mitbestimmung des Betriebsrates unterlagen. Flexibilität im Sinn der Abweichung von den normativen Standards war damit zwar praktisch sehr wohl möglich, doch war sie mit zusätzlichen Kosten verbunden und konnte vom Betriebsrat auch blockiert werden.

Diese alten Formen der Arbeitszeitregulierung vertrugen sich, obwohl das Ergebnis teilweise vehementer politischer Auseinandersetzungen, übrigens so gut mit den Funktionsprinzipien des bis in die neunziger Jahre hinein in wichtigen bundesdeutschen Branchen vorherrschenden fordistischen Systems der standardisierten Massenproduktion, dass man von einer funktionalen Kompatibilität im Sinne einer ex-post-Funktionalität (Lipietz 1985) sprechen kann. So schufen die material starken Arbeitszeitnormen eine wichtige Voraussetzung für die Entkoppelung der Produktion von den Schwankungen und Unsicherheiten der Märkte, die ihrerseits eine zentrale Bedingung für die Nutzung positiver Skaleneffekte durch standardisierte Produkte und Prozesse war. Weil die normierte Arbeitszeit nicht mehr als Konkurrenzfaktor

dienen konnte, wurden zudem Anreize für Produktivitätssteigerungen gesetzt, die durch intensive Anwendung tayloristischer Rationalisierungsstrategien, durch Standardisierungen und Reduzierung von Standardzeiten, erschlossen werden konnten.

Es war dann nicht zufällig die Krise des fordistischen Produktionsmodells (Boyer/Durant 1997), die eine Krise der alten Muster der Arbeitszeitregulierung nach sich zog. Denn diese waren nicht mehr funktional für die sich seit den neunziger Jahren ausbreitenden neuen Produktionsmodelle, deren grundlegendes Merkmal eine engere Anbindung der Organisationen an den Markt ist. Nicht von ungefähr kann seit dieser Zeit von einer forcierten Flexibilisierung der Arbeitszeit gesprochen werden (Hermann u.a. 1999). Das Interesse der Unternehmen läuft seitdem darauf hinaus, die mit der alten Arbeitszeitregulierung begründete Entkoppelung der Arbeitszeiten von Marktschwankungen aufzulösen zugunsten einer möglichst weitgehenden Rückkopplung der Produktion von Gütern und Dienstleistungen an die Märkte. Die wohl prägnanteste Formel für diese Entwicklung findet sich im Leitbild der mit dem Markt „atmenden“ Produktion, das der VW-Manager Peter Hartz entwickelt hat (1996) und das inzwischen aus den kognitiven Orientierungen vieler deutscher Manager nicht mehr wegzudenken ist. Deshalb waren es auch die Unternehmen, die erstmals die Initiative bei der Neugestaltung der Arbeitszeitregulierung in Richtung Flexibilisierung übernahmen.

Die Entwicklung neuer Formen der Arbeitszeitregulierung wird daher nur verständlich vor dem Hintergrund des Wandels der Organisation, eines Wandels, der die Organisation von Unternehmen und Arbeit gleichermaßen betrifft. In der deutschen Diskussion ist dieser Wandel mit Kategorien wie der „Vermarktlichung“ (Moldaschl/Sauer 2000) oder der Einführung „marktorientierter Steuerungssysteme“ (Dörre 2002) auf den Begriff gebracht worden. Der zweite Begriff trifft den Sachverhalt genauer, denn der Wandel der Organisation zeichnet sich durch beides aus, durch eine neue Bedeutung des Marktes als Instrument der Koordination interner Prozesse und durch den Versuch, diese Prozesse zentral zu steuern. Darauf ist kurz einzugehen.

Marktorientierte Steuerungsformen ergeben sich aus dem Zusammenspiel zweier Organisationsebenen, der Ebene der strategischen Unternehmensführung, der Corporate Governance, und der Ebene der operativen Steuerung dezentraler Einheiten. Voraussetzung dafür ist die Aufspaltung beider Ebenen, also die Zentralisierung strategischer Entscheidungen auf der einen und die Dezentralisierung operativer Entscheidungen auf der anderen Seite (Haipeter 2003). Auf der Ebene der Corporate Governance besteht das Neue der Marktsteuerung darin, dass die Unternehmensleitungen mehr als zuvor strategische Entscheidungskompetenzen bündeln und zugleich ihre Strategien an Marktsignalen und -erwartungen ausrichten. Dabei gewinnen kapitalmarktorientierte Strategiebildungen an Gewicht, die auf Renditemaximierung und Erhöhung des Aktienwertes der Unternehmen an den Börsen abzielen. In diesem Zusammenhang wird auch von einer grundlegenden Neukonfiguration der Corporate Governance in Deutschland und der „Abwicklung der Deutschland AG“ gesprochen (Streeck/Höppner 2003). Wie weit auch immer sich dabei die Unternehmen im Einzelnen einem Management des Shareholder Value verschreiben, ist umstritten (siehe Jürgens u.a. 2000). In jedem Fall aber verhilft der Verweis auf die Kapitalmärkte den Unternehmensleitungen zur internen Legitimierung steigender Renditeanforderungen

an die operativen Einheiten der Organisation. Diese „Finanzialisierung“ der Unternehmensentscheidungen dürfte weit verbreitet sein (Kädtler/Sperling 2001; Kädtler 2003).

Der zentralen Finanzialisierung strategischer Entscheidungen entspricht eine Dezentralisierung der operativen Entscheidungskompetenzen (Faust u.a. 1994). Zentrale Strategien definieren Rahmenbedingungen, an denen sich operative Einheiten verantwortlich ausrichten müssen, sei es kosten-, sei es profitverantwortlich. Dabei lassen sich strategische Vorgaben auf unterschiedliche Weise an die dezentralen Einheiten weiterleiten. Eine traditionelle Form ist die Vorgabe von Budgets und damit der Ressourcen, mit denen die dezentralen Einheiten wirtschaften können. Eine neuere Form ist die Festlegung von Kennziffern. Kennziffern stellen finanzwirtschaftliche Vorgaben für bestimmte Zielgrößen wie Rendite oder Kosten dar, die dezentrale Einheiten zu erfüllen haben. An diesen Zielgrößen richten sich zugleich die variablen Vergütungsbestandteile von Managern aus. Dabei bleibt es den operativen Einheiten überlassen, wie sie mit den ihnen zugewiesenen Ressourcen zurechtkommen oder auf welche Weise sie versuchen, ihre Ziele zu erfüllen. Ziele und Ressourcen werden nicht zuletzt in Relation zu externen und internen Wettbewerbern festgelegt. Ein Indikator dafür ist die wachsende Bedeutung des Benchmarking als Vergleichsmethode. Deshalb wird die erfolgreiche Auseinandersetzung mit externen und internen Konkurrenten für die dezentralen Einheiten mehr und mehr zur Überlebensfrage.

Die für die Entwicklung der Arbeitsorganisation entscheidende Folge der Marktsteuerung ist, dass die Beschäftigten direkt mit den Anforderungen des Marktes als einer sachlichen Notwendigkeit konfrontiert werden. Sei es in „konventionalisierten“, also eher hierarchischen, oder „innovativen“, eher partizipativen Formen der Arbeitspolitik (Schumann 1998), die Beschäftigten haben einen eigenen Beitrag zum Markterfolg ihrer Einheit zu entrichten, um das Erreichen der Ziele zu sichern, das Überleben ihrer Einheit gegenüber externer und interner Konkurrenz zu gewährleisten und damit ihren Arbeitsplatz zu verteidigen. In diesem Sinne wird die Hierarchie als Koordinationsmechanismus in der Organisation zumindest teilweise durch Marktprozesse ersetzt und tritt hinter anonyme Systemzwänge zurück, die sich in individuellen Zielen, Kundenanforderungen oder schlicht als Beschäftigungs- und Existenzdruck konkretisieren können. Auf der Ebene der Arbeitsorganisation stellt sich die Marktsteuerung deshalb auch als „indirekte Steuerung“ dar, weil nicht mehr der Vorgesetzte, sondern sachliche Notwendigkeiten die Höhe des Arbeitsvolumens zu bestimmen scheinen (Glißmann/Peters 2001).

Es ist die mit der Marktsteuerung verbundene dezentrale Bearbeitung solcher sachlichen Zwänge, die der Forderung nach Flexibilisierung der Arbeitszeiten eine so große Schubkraft verleiht. Eine Übertragung unternehmerischer Verantwortung an dezentrale Einheiten oder gar einzelne Beschäftigte ist ohne flexible Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit kaum vorstellbar. Nur auf dieser Grundlage kann spontan auf Markt- und Kundenwünsche eingegangen werden, nur auf dieser Grundlage sind atmende Prozesse organisatorisch darstellbar. Je mehr die Arbeitszeitregulierung die Spielräume der Beschäftigten bei der eigenständigen Organisation ihrer Arbeit vergrößern soll, desto mehr enthält sie aber auch zwangsläufig partizipative Elemente. Kollektiv regulierte Flexibilität hat einen partizipativen Gehalt, sofern sich dabei individu-

elle Gestaltungsrechte der Beschäftigten für die Selbstorganisation ihrer Arbeit eröffnen.

An der Schnittstelle von Selbstorganisation und Marktsteuerung lassen sich jedoch Probleme vermuten, in deren Folge die Bindekraft kollektiver Arbeitszeitregulierungen grundsätzlich in Frage gestellt werden könnte. So ist es zum einen denkbar, dass in einer durch indirekte Steuerung geprägten Arbeitsorganisation die Auseinandersetzungen mit den Zwängen des Marktes die Beschäftigten zu der Erkenntnis führen, dass eigentlich jede Form der kollektivvertraglichen Regulierung der Arbeitszeit für sie zum Hindernis wird, ihr Arbeitsvolumen zu bewältigen. Arbeitszeit würde für die Beschäftigten zu einer abhängigen Variablen des Arbeitsvolumens. In dieser Situation würde die kollektive Norm ihre Bindekraft verlieren, weil sie nicht mehr den individuellen Interessen der Beschäftigten bei der Organisation ihrer Arbeit entspräche. In der Dominanz von Marktanforderungen enthält die indirekte Steuerung der Arbeitsorganisation damit Elemente, die geeignet sind, die Bindekraft jeder Arbeitszeitregulierung zu unterlaufen.

Dies gilt umso mehr, als zum anderen der neuartige Rendite- und Kostendruck, der mit der Finanzialisierung strategischer Unternehmensentscheidungen in der Marktsteuerung verbunden ist, zu einer Beschneidung der Ressourcen führt, die den operativen Einheiten zur Verfügung stehen. Das Ergebnis ist eine Minimierung der Personalressourcen relativ zu den Leistungen der Einheiten. Diese Minimierung kann auch als Personalpolitik der unteren Linie bezeichnet werden. Damit ist gemeint, dass die Personalbemessung in den operativen Einheiten an einer Situation schwacher Auslastung orientiert wird. Auslastungsschwankungen werden so weit als möglich durch Schwankungen der Arbeitszeiten ausgeglichen, die sich zwangsläufig oberhalb der Regelarbeitszeiten bewegen. Damit wird strukturelle Mehrarbeit zur Kehrseite dieser Personalpolitik. Setzt also die indirekte Steuerung der Arbeitsorganisation Anreize für eine Ausweitung der Arbeitszeiten, so werden diese in Kombination mit struktureller Mehrarbeit im Gefolge einer Personalpolitik der unteren Linie zu Sachzwängen verschärft.

### **3. Charakteristika neuer Formen der Arbeitszeitregulierung – die Fallstudien**

Vor diesem Hintergrund lautet die entscheidende Frage, ob unter den Vorzeichen marktorientierter Steuerungssysteme kollektive Regulierungen überhaupt noch eine normative Bindekraft für die betriebliche Praxis der Arbeitszeitgestaltung ausüben können. Das eigentliche Problem der Erosion kollektivvertraglicher Regulierungen liegt also vermutlich nicht in der bloßen Verlagerung von Regulierungsebenen. Das Hauptproblem, das im Zusammenhang mit der Erosionsfrage zu diskutieren ist, besteht vielmehr in der Verlagerung der Regulierungsebenen *unter den Bedingungen der Marktsteuerung*. Genau dieser Frage werde ich im Folgenden nachgehen.

Dass Unternehmen vor dem Hintergrund der Marktsteuerung überhaupt ein Interesse an kollektiven Regulierungen entwickeln – und nicht darauf drängen, dass kollektive Regulierungen gänzlich aufgegeben werden – erklärt sich schon aus den prozeduralen Regulierungen des deutschen Systems der industriellen Beziehungen. Arbeitszeitfragen sind tarif- und betriebsverfassungsrechtlich zwingend Verhandlungs-



fragen, zumindest sofern Unternehmen Mitglieder der Arbeitgeberverbände sind – dann haben sie den mit den Gewerkschaften ausgehandelten tariflichen Regulierungen zu folgen – oder einen Betriebsrat haben, der auf seine Mitbestimmungsrechte pochen kann und betriebliche Vereinbarungen aushandelt. Die Unternehmensinteressen prallen also auf soziale Akteure der industriellen Beziehungen und müssen als Kompromisse mit Gewerkschaften und/oder Betriebsräten ausgehandelt werden. Hier liegt der zentrale Ansatzpunkt für die eigenständige Gestaltungskraft der Interessenvertretungen im deutschen System der industriellen Beziehungen.

Das heißt natürlich nicht, dass in diesem Rahmen Unternehmen nicht eine Veränderung der prozeduralen Spielregeln anstreben können. Radikale Formen solcher Strategien wären Austritte aus dem Arbeitgeberverband – so dass der Flächentarif nicht mehr bindend für die Unternehmen wäre – oder das Ignorieren tariflicher Normen in der betrieblichen Praxis. Beide Varianten kommen vor, und beide haben ein wachsendes Gewicht (Bispinck 2003). Die dominierende Form der Neujustierung der Spielregeln aber ist die Verbetrieblichung, und sie verläuft weitgehend regelkonform. Mit der Verlagerung von Aushandlungskompetenzen der Gestaltung kollektiver Arbeitszeitregulierungen von der Tarif- auf die Betriebsebene werden die Gewichte zwischen den Ebenen und den Akteuren der industriellen Beziehungen verschoben. Zugleich werden in den Betrieben viele neue Akteure der Arbeitszeitregulierung geschaffen, denen damit auch die Verantwortung für die normative Bindekraft der Arbeitszeitregulierung zuwächst.

Das wichtigste Instrument der flexiblen Regulierung der Arbeitszeit, das in deutschen Unternehmen genutzt wird, sind Arbeitszeitkonten. Konten sind technische Hilfsmittel für die Verwaltung von Arbeitszeiten, die von der tarif- oder individualvertraglich vereinbarten Durchschnittsgröße der Arbeitszeiten abweichen (Seifert 2001). Nach den neuesten Befragungen ist davon auszugehen, dass inzwischen 30% bis 40% der Beschäftigten in Deutschland in Kontensystemen arbeiten (Bauer u.a. 2002, Seifert 2001). Dabei ist eine steigende Tendenz zu beobachten. So hat die Betriebsbefragung des ISO ergeben, dass sich der Anteil der Betriebe, in denen Arbeitszeitkonten geführt werden, von 19% in 1998 auf 29% in 2001 erhöht hat. Diese Betriebe umfassten zugleich 40% der Beschäftigten (Bauer u.a. 2002).

Allerdings ist bei Bewertung dieser Zahlen zu beachten, dass sich hinter Arbeitszeitkonten sehr unterschiedliche Kontenformen verbergen können, angefangen von einfachen Gleitzeitkonten bis hin zu Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonten. Je länger der Ausgleichszeitraum für den Ausgleich von Arbeitszeitschwankungen und je höher die Obergrenzen eines Kontos für die Ansammlung von gearbeiteten Stunden vereinbart werden, umso größer ist die potenzielle Flexibilität, die ein Konto ermöglicht.

In den Fallstudien, deren Ergebnisse ich im Folgenden vorstellen werde, wurden Arbeitszeitregulierungen untersucht, die zur Avantgarde neuer Regulierungsformen in Deutschland gehören. Sie zählen zur Avantgarde, weil sie in besonders weitgehendem Umfang traditionelle Regulierungsmuster zu ersetzen und Flexibilitätsspielräume zu schaffen versuchen. Die Betrachtung solcher Avantgardefälle ist deswegen besonders interessant, weil sie anzeigen, wo derzeit die Musik der Arbeitszeitregulierung spielt und welche Entwicklungsrichtungen es gibt. Sie eignen sich daher besonders für die

empirische Tiefenanalyse. Zugleich lassen sie Hinweise auf neue Regulierungswege erhoffen, die Ansatzpunkte für ein exemplarisches Lernen eröffnen.

Generell können – bei allen Unterschieden im Detail – drei allgemeine Charakteristika neuer Formen der kollektivvertraglichen Arbeitszeitregulierung unterschieden werden. Das erste Charakteristikum ist die Ersetzung bezahlter Mehrarbeit durch variable Regelarbeitszeiten. Flexibilität soll nicht mehr auf der Grundlage teurer und mitbestimmungspflichtiger Mehrarbeit erfolgen, sondern durch eine Variabilisierung der Regelarbeitszeit. Flexibilität wird damit von der formalen Ausnahme zur formalen Regel umgedeutet.

Zweitens enthalten alle Regulierungen gestaffelte Kontensysteme. Das bedeutet, dass in den Regulierungen bestimmte Kontentypen kombiniert werden. Dies sind in der Regel eher konventionelle Gleitzeit- oder Mehrarbeitskonten auf der einen und neuartige Langzeitkonten auf der anderen Seite. Langzeitkonten sind solche Konten, die lange Ausgleichszeiträume für Schwankungen der Regelarbeitszeit vorsehen und den Beschäftigten Zeitentnahmen in Form längerfristiger Zeitblöcke – auch Sabbaticals genannt – ermöglichen.

Drittens schließlich beschreiben die neuartigen Arbeitszeitregulierungen neue Verfahrensregeln für die Gestaltung und für die Aushandlung offener Fragen der Arbeitszeit. Dies gilt einerseits für die Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten in den Aushandlungen mit ihren Vorgesetzten. Die Regulierungen definieren „Haltegriffe“ (Lehndorff 2003) für die Beschäftigten im Sinne bestimmter Rechte, auf die die Beschäftigten im Problemfall zurückgreifen können, und im Sinne bestimmter Prozessnormen für dezentrale Aushandlungen zwischen Beschäftigten und Führungskräften. Sie schaffen damit Grundlagen für die formelle Etablierung einer „Arena der Arbeitsverfassung“ (Müller-Jentsch 1986) als neuer Ebene individualisierter, auf den einzelnen Beschäftigten bezogener Aushandlungen. Diese Arena tritt neben die beiden traditionellen Aushandlungsarenen Tarifautonomie und Betriebsverfassung. Andererseits werden aber auch neue Interventionspunkte für die Mitbestimmung geschaffen. Diese „Mitbestimmungsschwellen“ (Haipeter/Lehndorff 2002; Lehndorff 2003) können als Kompensation für den Verlust an Mitbestimmung über bezahlte Mehrarbeit verstanden werden, weil sie Ansatzpunkte für den Betriebsrat bieten, in Problemsituationen in die dezentralen Aushandlungen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten einzugreifen.

Der genaue Untersuchungsbereich der Fallanalysen ergab sich aus dem jeweiligen Geltungsbereich der Regulierungen. Dieser umschloss entweder ein ganzes Unternehmen oder nur einen Betrieb eines Unternehmens oder nur eine bestimmte Beschäftigtengruppe innerhalb eines Unternehmens oder Betriebes. *Komponente* ist der einzige Fall eines Produktionsbetriebes der Metallindustrie. Alle anderen Regelungen betrafen Angestelltenbereiche. Die Fälle *IT-Services*, *Software* und *Kommunikator* entstammen der Branche der Informations- und Kommunikationstechnologie (für die Abgrenzung siehe Boes/Baukrowitz 2002), *Lieferant* ist das Forschungs- und Entwicklungszentrum eines Industriebetriebes. In den Fällen *Software* und *Kommunikator* waren die Unternehmen nicht Mitglied eines Arbeitgeberverbandes, so dass die Arbeitszeitregulierungen in Form einer Betriebsvereinbarung zwischen Betriebsrat und Unternehmen/Betrieb abgeschlossen worden waren. Bei den anderen drei Fällen han-

delt es sich um Regulierungen, die als Ergänzungstarifvertrag zwischen Unternehmen/Betrieb auf der einen und der zuständigen Gewerkschaft auf der anderen Seite ausgehandelt wurden. Die Ergänzungstarifverträge bezogen sich in diesen drei Fällen vornehmlich auf die Arbeitszeit, indem sie die flächentarifvertraglichen Regelungen in bestimmten Punkten modifizierten. Alle fünf Fälle sind damit Beispiele für eine fortgeschrittene Verbetrieblichung der Arbeitszeitregulierung, wenn auch diese Verbetrieblichung in unterschiedlichen Formen erfolgt war.

Sämtliche Regulierungen kombinieren unterschiedliche Kontentypen – Gleitzeit- und Langzeitkonten – und schaffen damit neue und erweiterte Ansatzpunkte für die Umwandlung bezahlter Mehrarbeit in eine flexible Regelarbeitszeit (siehe zum Folgenden die Synopse in der Tabelle 1). Die Gleitzeitkonten weisen entweder geringe Ausgleichszeiträume auf oder haben fest definierte, eng gezogene Obergrenzen. Die Langzeitkonten haben meistens gar keine Ausgleichszeiträume oder Obergrenzen, weshalb sie auch als Lebensarbeitszeitkonten bezeichnet werden können. Die einzige Ausnahme davon ist der Fall IT-Services, wo es ein Mittelfristkonto mit einem Ausgleichszeitraum von fünf Jahren gibt. Als Lebensarbeitszeitkonten eröffnen die Langzeitkonten zwei Verwendungsoptionen für die Beschäftigten. Die dort kumulierten Stunden können entweder als Sabbaticals im Block entnommen werden, oder sie können für den Vorruhestand oder die Altersteilzeit – also zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit – genutzt werden. In dieser letzten Option dienen Langzeitkonten als Rentensparkonten (Haipeter/Lehndorff 2002).

Die Ansatzpunkte für neue Verfahrensnormen, für Haltegriffe und Mitbestimmungsschwellen, sind in den Regulierungen unterschiedlich ausgeprägt. Partizipationsrechte enthalten zwar alle Vereinbarungen, wird den Beschäftigten doch überall die Verantwortung für die eigenständige Gestaltung der Arbeitszeit in den von den Konten und ihren Grenzen gezogenen Rahmen eingeräumt. Unterschiede bestehen allerdings für den Umgang mit Problemsituationen. Hier weist die Vereinbarung bei Kommunikator als einzige nur schwache Regelungsgehalte auf. Normative Vorgaben für Aushandlungen zwischen Beschäftigten und Führungskräften existieren dort nicht. Das einzige, was normativ fixiert wurde, ist die Letztentscheidung der Führungskraft bei Konfliktfällen. Ansonsten ist im Falle des Überschreitens der Grenzen des Gleitzeitkontos nur die Kappung, also der Verfall überschüssiger Arbeitszeit, vorgesehen.

Demgegenüber definieren die anderen untersuchten Regelungen starke Prozessnormen. So sind bei Komponente im Arbeitszeitkonto Reaktionsgrenzen eingezogen worden, bei deren Erreichen Aushandlungen zwischen Beschäftigtem und Führungskraft verpflichtend sind. Bei Software und IT-Services wurden Arbeitszeitbudgets als Ersatz (Software) resp. als Ergänzung (IT-Services) zu bezahlter Mehrarbeit geschaffen. Arbeitszeitbudgets sind zwingend zwischen Beschäftigten und ihren Führungskräften im Bedarfsfall, also bei absehbarer längerfristiger Überlastung der Gleitzeitkonten, zu vereinbaren. Dezentral zu vereinbaren sind auch Übertragungen von Arbeitszeiten auf die Langzeitkonten. Dasselbe gilt für die Nutzung des Langzeitkontos bei Lieferant. Bei Software kommt hinzu, dass die Beschäftigten frei wählen können, ob sie überhaupt der Arbeitszeitkontenführung unterliegen wollen. Dafür haben sie zwei Optionen: Sie können entweder ganz aus der Kontenführung aussteigen und in eine „Vertrauensarbeitszeit“ überwechseln, in der ihre Arbeitszeit nicht mehr erfasst

wird. Oder sie können formal in der Kontenführung bleiben, aber aus der Verpflichtung zu Aushandlungen ausscheren. Dann werden sie einer so bezeichneten EGAL-Liste zugeordnet.

**Tab. 1: Synopse der Arbeitszeitregulierungen (Quelle: Eigene Erhebung)**

Unternehmen	Kontentypen	Ausgleichszeitenräume	Obergrenzen	Verwendungsoptionen/-vorgaben	Verfahrensnormen
<b>Komponente</b>	Arbeitszeitkonto Langzeitkonto	Arbeitszeitkonto: Keine Langzeitkonto: Keine	Arbeitszeitkonto: +105/-35 Stunden Langzeitkonto: +300 Stunden im Durchschnitt der Beschäftigten	Arbeitszeitkonto: Entnahme in ganzen oder zusammenhängenden Tagen Langzeitkonto: Entnahme in längeren Zeitblöcken und Vorruhestand	Reaktionsgrenzen im Arbeitszeitkonto mit Pflicht zur Aushandlung zwischen Beschäftigtem und Führungskraft Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Bestimmung der Reaktionsgrenzen, der Übertragung von Zeitguthaben in das Langzeitkonto und bei Konflikten
<b>Lieferant</b>	Gleitzeitkonto Langzeitkonto	Gleitzeitkonto: 1 Monat Langzeitkonto: Keine	Gleitzeitkonto: +20 Stunden Langzeitkonto: Keine	Gleitzeitkonto: Entnahme in Stunden oder Tagen Langzeitkonto: Verbindlicher Entnahmeanspruch bei Weiterbildung; Übergang in Ruhestand; Pflege Mindestentnahme 3 Monate	Dezentrale Aushandlung über Einrichtung und Nutzung des Kontos Betriebsrat berät im Konfliktfall und arbeitet in einer paritätisch besetzten Arbeitsgruppe zur Arbeitszeit mit
<b>Software</b>	Gleitzeitkonto Langzeitkonto	Gleitzeitkonto: Keine Langzeitkonto: Keine	Gleitzeitkonto: +/- 60 Stunden Langzeitkonto: Bis 45 Jahren: 1.800 Stunden, danach unbegrenzt	Gleitzeitkonto: Entnahme in Stunden oder Tagen Langzeitkonto: Blockfreizeit, Teilzeit bei vollem Gehalt, vorzeitiger Ruhestand	Kappungen von Zeitguthaben im Gleitzeitkonto dezentrale Aushandlung von Arbeitszeitbudgets für das Langzeitkonto Mitbestimmung des Betriebsrates bei Konflikten Vetorechte des Betriebsrates bei Arbeitszeitbudgets paritätische besetzte Arbeitszeitkommission
<b>IT-Services</b>	Gleitzeitkonto Mittelfristkonto Langzeitkonto	Gleitzeitkonto: 1 Monat Mittelfristkonto: 5 Jahre Langzeitkonto: Keine	Gleitzeitkonto: +/- 50 Stunden Mittelfristkonto: 550 Stunden; 135 Stunden Zufluss pro Jahr Langzeitkonto: Keine	Gleitzeitkonto: Entnahme in Stunden und Tagen Mittelfristkonto: Verbindlicher Entnahmeanspruch bei Qualifizierung; Blockfreizeit Langzeitkonto: Vorzeitiger Ruhestand	Dezentrale Aushandlung von Arbeitszeitbudgets und Zeiteintnahmen Mitbestimmung des Betriebsrates bei Entnahmekonflikten
<b>Kommunikator</b>	Gleitzeitkonto Langzeitkonto	Gleitzeitkonto: 1 Monat Langzeitkonto: Keine	Gleitzeitkonto: +/-40 Stunden Langzeitkonto: Keine	Gleitzeitkonto: Entnahme in Stunden und Tagen Langzeitkonto: Entnahme in Tagen	Dezentrale Gestaltung der Arbeitszeit Letztentscheidung der Führung bei Konflikten

Die unterschiedlichen Gewichte der Regulierungsstärke zeigen sich auch bei der Mitbestimmung des Betriebsrates. So ist im Fall von Kommunikator durch die Vorgabe der Letztentscheidung der Führungskraft die Mitbestimmung außen vor. Der Betriebsrat hat im Grunde keine echten Interventionsmöglichkeiten außer dem formalen Rechtsweg. Ganz anders ist die Situation in den anderen vier Fällen. Bei Komponente kann der Betriebsrat nicht nur bei Konfliktfällen hinzugezogen werden, sondern bestimmt auch bei der Festlegung von Reaktionsgrenzen oder von Übertragungen in das Langzeitkonto mit. Bei Software hat der Betriebsrat in Konfliktfällen ebenfalls ein Mitbestimmungsrecht. Er hat außerdem noch Veto-Rechte mit Blick auf die Genehmigung von Arbeitszeitbudgets und arbeitet paritätisch in einer Arbeitszeitkommission mit, die als Monitoring- und Controlling-Instanz das Funktionieren der Arbeitszeitregulierung überwacht. Auch die Regulierung bei IT-Services bindet den Betriebsrat bei Konflikten ein und weist ihm volle Mitbestimmungsrechte zu, und zwar sowohl hinsichtlich der Einrichtung von Arbeitszeitbudgets als auch hinsichtlich der Zeitentnahmen. Mit Blick auf das Langzeitkonto wurde dort ferner, wie auch bei Lieferant, ein Katalog fester Entnahmeansprüche der Beschäftigten in der Regulierung vereinbart.

#### **4. Problembereiche der praktischen Wirksamkeit**

Wie steht es um die normstiftende Wirkung der Arbeitszeitregulierungen in der betrieblichen Praxis? Weisen sie eine praktische Wirksamkeit für das alltägliche Arbeitszeithandeln der Beschäftigten auf? Und schaffen sie damit Gegengewichte zu den oben skizzierten Auswirkungen marktorientierter Steuerungsformen?

Diese Fragen sind nicht trivial. In der „doppelten Wirklichkeit“ von Organisationen (Weltz 1988) fallen formale Strukturen und tatsächliche Handlungen häufig auseinander. Formale Regelungen tragen zwar zur Strukturierung von Handlungsfeldern bei, indem sie Hierarchien zuweisen, Machtverteilungen festlegen und Handlungen legitimieren oder delegitimieren (Friedberg 1995). Aber sie determinieren Handlungen nicht, und sie sind nicht deckungsgleich mit der betrieblichen Praxis. Im Gegenteil, die betriebliche Praxis kann sich ziemlich unabhängig von den Vorgaben formaler Regelungen entwickeln. Und dies kann die Geltungskraft formaler Regelungen untergraben. In diesem Fall sind die formalen Regelungen nicht das Papier wert, auf dem sie gedruckt sind. Dabei ist allerdings zu beachten, dass eine „selektive Toleranz von Verstößen“ gegen Regelungen auch funktional für die Geltungskraft einer Regelung sein kann (Friedberg 1995), weil dadurch gewisse Regulierungsschwächen überdeckt werden oder weil die Möglichkeit der „flexiblen“ Auslegung die Attraktivität der Normen für die Beschäftigten erhöhen kann.

Es ist diese Vielschichtigkeit, die die praktische Wirksamkeit von Regulierungen zu einem wichtigen Untersuchungsgegenstand macht. Und diese Vielschichtigkeit spiegelt sich auch in den Ergebnissen unserer Fallstudien wider. Die Praxis der Arbeitszeitregulierung bietet ein Bild bunter Vielfalt. Dabei aber haben sich sechs Punkte herausgeschält, die als Problembereiche der praktischen Wirksamkeit bezeichnet werden können und die über das Wohl und Wehe der Bindekraft der Regulierung entscheiden.

#### **4.1 Der Funktionswandel der Gleitzeit**

Die Gleitzeitregelungen schreiben die eigentliche Erfolgsgeschichte der neuen Arbeitszeitregulierungen. In allen Fallunternehmen haben die Gleitzeitregelungen eine hohe praktische Wirksamkeit. Es ist die Flexibilität der Gleitzeit, die die Beschäftigten in ihrem praktischen Handeln vor allem in Anspruch nehmen. Die kurzfristige Variation der Arbeitszeit und der kurzfristige Ausgleich von Zeitschwankungen über die Gleitzeit gehört für die Beschäftigten zur selbstverständlichen Praxis. Und mehr noch, die Beschäftigten schätzen die Gleitzeit als zentrales Instrument der individuellen Arbeitszeitgestaltung.

Dabei ist zu bedenken, dass die Gleitzeit von heute nicht mehr die Gleitzeit der achtziger Jahre ist. Diente die Gleitzeit seinerzeit noch als Maßnahme zur Verbesserung der Unternehmenskultur, so wird sie heute als selbstverständliches Mittel zur Bearbeitung betrieblicher Bedarfe in den Fallunternehmen betrachtet. Deshalb wird in der Literatur auch zutreffend von einer „neuen Generation“ der Gleitzeit gesprochen (Ohl u.a. 2000). Nicht mehr die individuellen Zeitinteressen alleine, sondern individuelle Interessen im Abgleich mit den betrieblichen Anforderungen bestimmen den Gestaltungsspielraum der Gleitzeit. Diese Entwicklung ist von den Beschäftigten auch sehr weitgehend internalisiert worden. Es ist für sie selbstverständlich, in der Gleitzeit mit den betrieblichen Erfordernissen zu „atmen“. Sie bringen ihre lebensweltlichen Zeitinteressen zwar ein, aber nur soweit sie den betrieblichen Erfordernissen nicht zuwiderlaufen. Ansatzpunkte für Konflikte ließen sich nicht feststellen. Im Gegenteil, die Gleitzeit wird aus beiden Gründen geschätzt: Weil sie eine flexible Anpassung der Arbeitszeiten an Arbeitserfordernisse eröffnet und weil sie zugleich ermöglicht, darüber hinaus auch individuelle Bedürfnisse nach Flexibilität zu realisieren.

Dieser erstaunliche Gleichklang der Interessen ist für sich genommen ein wichtiges Ergebnis. Doch er beschreibt den Funktionswandel der Gleitzeit nur zu einem Teil. Er stellt nicht die ganze Wahrheit dar. Unter der Decke hoher Wertschätzung und praktischer Wirksamkeit vollzieht sich nämlich derzeit in allen Fallunternehmen ein zweiter Funktionswandel. Und dies geschieht im Gefolge marktorientierter Steuerungsformen.

So hat auf der einen Seite die indirekte Steuerung Einzug in die Arbeitsorganisation gehalten. Ziele, Kundenanforderungen und allgemeiner Marktdruck ziehen stärkere Schwankungen der Arbeitszeit nach sich. Mehr noch, mit der indirekten Steuerung ist eine Übernahme der Perspektive von Unternehmen und Kunden durch die Beschäftigten verbunden, die dazu führt, dass die Beschäftigten die wirtschaftlichen Probleme ihres Unternehmens und die Anforderungen der Kunden zu ihren eignen Problemen machen. Es ist nicht mehr der Vorgesetzte, der entscheidet, welche Aufgaben und Arbeitsumfänge abzuarbeiten sind, sondern der Beschäftigte selbst. Daraus erklärt sich zu einem guten Teil das hohe Maß an Internalisierung betrieblicher Zeitbedarfe durch die Beschäftigten. Zugleich wird damit aber auch ein ganz neuer Umgang mit der Arbeitszeit gefördert. Die Einhaltung der Arbeitszeit wird zu einem sekundären Problem gegenüber den Problemen des Unternehmens und der Kunden. Nicht von ungefähr haben wir in allen Fällen die Bereitschaft der Beschäftigten vorge-

funden, hohe Flexibilitätsleistungen zu erbringen – teilweise auch über die Grenzen der Arbeitszeitregelung hinaus.

Doch die indirekte Steuerung ist nur die eine Seite der Medaille. Die Auswirkungen der Marktsteuerung für die Arbeitszeitregulierung sind vor allem deshalb so gravierend, weil auf der anderen Seite eine systematische Verknappung der Personalressourcen in den Organisationen stattfindet. Im Prinzip ließen sich auch die gesteigerten Flexibilitätsanforderungen der indirekten Steuerung durch flexible Zeitentnahmen ausgleichen. Vor dem Hintergrund sinkender Personalausstattungen wird Zeitentnahme aber immer schwieriger. Flexibilität wandelt sich in strukturelle Mehrarbeit um. Verantwortlich dafür ist der wachsende Rentabilitäts- und Kostendruck, dem sich die operativen Einheiten der Unternehmen als Ergebnis einer finanzialisierten Strategiebildung zunehmend gegenübersehen und der sie zu kontinuierlichen Kostensenkungsmaßnahmen zwingt. Das Ergebnis ist die oben beschriebene Personalpolitik der unteren Linie, die bestrebt ist, mit einem Personalminimum zu operieren und Schwankungen des Arbeitsvolumens nach oben durch Ausweitung der Arbeitszeiten auszugleichen. In dieser Konstellation wird die Verlängerung der tatsächlichen Arbeitszeiten zu einem individuell kaum entrinnbaren Sachzwang. Strukturelle Mehrarbeit kann deshalb als „hidden agenda“ (Lehndorf 2003) der Marktsteuerung bezeichnet werden. Und strukturelle Mehrarbeit wird absehbar die Leistungsfähigkeit der Gleitzeitkonten übersteigen.

#### **4.2 Die Dominanz bezahlter Mehrarbeit**

In dieser Situation ließe sich vermuten, dass die Langzeitkonten als Instrumente zur Verwaltung struktureller Mehrarbeit zum Zuge kämen und zur Entlastung der Gleitzeitkonten beitragen würden. Genau dies aber ist nicht der Fall. Die praktische Wirksamkeit der Langzeitkonten ist denkbar gering. Der Weg, der von den einigen Unternehmen unseres Samples bei der Bewältigung struktureller Mehrarbeit gegangen wird, ist vielmehr der „klassische“ Weg der bezahlten Mehrarbeit.

Bei *IT-Services* beispielsweise ist dieser Weg bereits in der Arbeitszeitregelung vorgezeichnet worden. Dort waren die dezentrale Vereinbarung von Arbeitszeitbudgets und die Möglichkeiten ihrer Übertragung auf ein Langzeitkonto schon im Vorhinein nur als Alternative zu bezahlter Mehrarbeit angelegt worden. Es gibt damit zwei unterschiedliche Verfahrensweisen im Umgang mit Mehrarbeit. Nach der Regelung liegt es im Ermessensspielraum der Beschäftigten zu entscheiden, ob Überstunden als bezahlte Mehrarbeit beantragt werden oder ob sie in Form von Arbeitsbudgets mit dem Vorgesetzten ausgehandelt werden sollen. Dies gilt umso mehr, als in der betrieblichen Praxis faktisch die Beschäftigten die Mehrarbeit direkt beim Betriebsrat beantragen und von ihm genehmigen lassen. Die Beantragung von Mehrarbeit hat sich damit ganz der Logik der indirekten Steuerung angepasst. Es ist nicht mehr der Vorgesetzte, der über Mehrarbeitsumfänge bestimmt und sie beantragt, sondern der Beschäftigte selbst, der in der Auseinandersetzung mit den Anforderungen seiner Arbeit entscheidet, wann er wie viele Mehrarbeitsstunden benötigt. Dies hat zur Konsequenz, dass für den Beschäftigten die Beantragung bezahlter Mehrarbeit die attraktivere Alternative ist. Denn im Vergleich dazu ist das Verfahren bei Arbeitszeitbudgets aufwändig und unsicher. Bislang wurde nämlich vom Betriebsrat noch keine

Stunde beantragter Mehrarbeit nicht genehmigt. Warum sollten also die Beschäftigten den steinigere Weg gehen, wenn sie es auch leicht haben können?

Im Ergebnis jedenfalls hat bislang erst im Schnitt einer von zwanzig Beschäftigten einmal ein Arbeitszeitbudget vereinbart. Alle anderen beantragen bezahlte Mehrarbeit. Und dies kann in einem Umfang von bis zu 60 oder 70 Stunden pro Monat geschehen. Die Ursache dafür liegt aber nicht nur in den Anreizen der Regelung, die klar in Richtung klassische Mehrarbeit gehen, als vielmehr auch in der Arbeitszeitpolitik des Betriebsrates. Denn zum einen hat der Betriebsrat in der betrieblichen Öffentlichkeit kaum nachdrücklich für die neue Arbeitszeitregelung geworben. Vielen der interviewten Beschäftigten war die Existenz von Arbeitszeitbudgets gar nicht bekannt. Und zum anderen trägt der Betriebsrat durch seine Praxis der fast vorbehaltlosen Genehmigung von Mehrarbeit entscheidend zur Dominanz bezahlter Mehrarbeit bei. Zwar betonte der Betriebsrat, er gehe Fällen kumulierend hoher Arbeitszeitbelastungen nach. Zu einer Verweigerung bezahlter Mehrarbeit hat dies aber noch nicht geführt.

Der Fall *Lieferant* zeigt, dass sich die Frage „bezahlte Mehrarbeit oder Freizeitausgleich“ wesentlich an der Arbeitszeitpolitik der Betriebsparteien, allen voran des Betriebsrates, entscheidet. Bei Lieferant geht Kraft der Regulierung automatisch die Hälfte der Verlängerung der vertraglichen Arbeitszeiten direkt auf das Langzeitkonto und damit in den Freizeitausgleich. Dies ist eine politische Entscheidung für den Zeitausgleich im Regulierungstext. Und dem politischen Charakter der Regulierung wird in der Arbeitszeitpraxis der Betriebsparteien auch entsprochen. Betriebsrat und Betriebsleitung haben sich darauf verständigt, mit bezahlter Mehrarbeit restriktiv umzugehen. Auf diese Weise wird die Regulierung bei den Beschäftigten populärer, weil bezahlte Mehrarbeit nicht mehr in gewohntem Umfang als Option zur Verfügung steht. Zugleich werden die tatsächlichen Arbeitszeiten kürzer, denn ein Teil der verlängerten vertraglichen Arbeitszeiten geht ja in den Freizeitausgleich. Eine wichtige Nebenfolge dieser Politik ist, dass in der Organisation in vielen Bereichen eine Konzentration auf das Wesentliche stattfindet. Es wird mehr als zuvor nach Effizienz und Effektivität gefragt.

Dies geschieht allerdings unter den Bedingungen einer Personalpolitik der unteren Linie. Die Auswirkungen eines möglichen zukünftigen Wachstums des Arbeitsvolumens sind unklar. Wird der Weg in Richtung Mehrarbeit wieder geöffnet? Oder wird die restriktive Mehrarbeitspolitik beibehalten? Und entsteht dann ein Druck auf Personaleinstellungen? Die Arbeitszeitregulierung und die Politik der Betriebsparteien lässt beide Optionen als politische Alternativen in der Organisation deutlich werden. Die Konsequenzen der Marktsteuerung werden zu einem politischen Problem, und die Promotoren der Arbeitszeitregulierung werden sich früher oder später damit auseinandersetzen müssen.

Die bezahlte Mehrarbeit ist ein zentrales Problem der praktischen Wirksamkeit neuartiger Arbeitszeitregulierungen. Wo sie dominiert, können wichtige Elemente der neuen Regulierungsformen keine Prägekraft für die betriebliche Praxis gewinnen. Auch beschäftigungspolitisch werden dann die Weichen ganz auf die Personalpolitik der unteren Linie gestellt. Mit Hilfe bezahlter Mehrarbeit können die Folgeprobleme dieser Politik zumindest zeitweise überdeckt werden. Allerdings ist auch festzuhalten,



dass Arbeitszeit, zumindest im Prinzip, überhaupt ein Problem der kollektiven Regulierung im Betrieb bleibt. Das unterscheidet bezahlte Mehrarbeit von einer weiteren Form des Umgangs mit struktureller Mehrarbeit, dem Verfall von Arbeitszeit.

### **4.3 Der Verfall von Arbeitszeit**

Im Angesicht des Verfalls von Arbeitszeit erscheint bezahlte Mehrarbeit als Luxusproblem der kollektiven Regulierung. Denn bei bezahlter Mehrarbeit kann der Betriebsrat zumindest potenziell noch mitentscheiden und hat zumindest potenziell überhaupt noch einen Überblick über die geleisteten Arbeitszeiten. All dies ist dort nicht mehr gegeben, wo der Verfall von Arbeitszeit zur täglichen Praxis wird. Im vorliegenden Unternehmenssample ist dies zwar nur bei Kommunikator der Fall, aus der Literatur ist aber bekannt, dass es sich dabei um ein weiter verbreitetes Phänomen handelt (Ahlers/Trautwein-Kalms 2002; Glißmann/Peters 2001; Moldaschl/Voß 2002).

Bei *Kommunikator* ist sowohl die Nicht-Erfassung als auch die Nicht-Entlohnung von Arbeitszeit gängige Praxis. Die Beschäftigten erfassen ihre Arbeitszeiten nicht oder nicht wahrheitsgemäß. Dies liegt daran, dass für die meisten Beschäftigten die Arbeitszeit zu einer eher nebensächlichen Größe geworden ist. Was zunächst einmal zählt, sind die Anforderungen der Kunden und die Bewältigung des eigenen Arbeitsvolumens. Die Arbeitszeit kommt erst danach. Sie ist eine abhängige Variable der indirekten Steuerung. Wirklich wichtig wird Arbeitszeit erst dann, wenn gegen die Normen der betrieblichen Regulierung oder des Arbeitszeitgesetzes verstoßen wird. Diese Normen gelten als Barrieren bei der Bewältigung der Arbeitsanforderungen. Die Beschäftigten versuchen, diese Barrieren zu überspringen, aber negative Sanktionen zu vermeiden. Genau deshalb schreiben sie ihre Arbeitszeiten nicht exakt auf.

Diese Praxis wird von den Vorgesetzten nicht nur wohl wissend geduldet, sondern aktiv unterstützt. Zwar verweisen die meisten Vorgesetzten darauf, dass sie keine Erfassungsbögen der Beschäftigten unterzeichnen, aus denen Verstöße gegen die Arbeitszeitnormen ablesbar sind. Zugleich aber akzeptieren sie Bögen, bei denen klar ist, dass die Arbeitsleistung der Beschäftigten nicht im Rahmen der dort erfassten Arbeitszeiten geleistet worden sein kann. Zwar läuft so alles formal korrekt, aber faktisch hat die kollektive Regulierung keine strukturierende Wirkung mehr für die Arbeitszeitpraxis der Beschäftigten. Diese folgt vielmehr ganz den Anforderungen der indirekten Steuerung unter den Bedingungen einer restriktiven Personalpolitik.

Zwei Ursachen sind es, die bei Kommunikator – und sicherlich auch anderswo – den Verfall von Arbeitszeit als „Lösung“ für das Problem der strukturellen Mehrarbeit fördern. Die erste Ursache ist die Regelung selbst. Die Regelung sieht Automatismen vor, ohne Ansatzpunkte für das Handeln von Beschäftigten oder Betriebsrat zu eröffnen. Einer dieser Automatismen ist die Kappingsregel für überschüssige Gleitzeitguthaben. Gleitzeitguthaben, die über die Grenze des Gleitzeitkontos hinausgehen, werden kompensationslos gestrichen. Ein zweiter Automatismus ist die mit dem Gehalt abgegoltene und bereits genehmigte Mehrarbeit. In der Regelung gilt ein Mehrarbeitsvolumen von 150 Stunden pro Halbjahr vorab als genehmigt. Nur Arbeitszeitumfänge über dieses Volumen hinaus müssen beim Betriebsrat beantragt werden. Im Ergebnis bleibt es für die Beschäftigten nahezu gleich, ob sie Gleitzeit verfallen lassen oder die

Arbeitszeit der bereits genehmigten Mehrarbeit zurechnen. Hinzu kommt, dass es keine Anknüpfungspunkte für Aushandlungen gibt. Weder der Gleitzeitverfall noch die Beantragung von Mehrarbeit werden zum Gegenstand dialogischer Verfahren, weil die Regulierung solche Verfahren nicht vorsieht. Auch der Betriebsrat hat keine Handhabe, kraft der Regulierung in das Geschehen einzugreifen.

Die Schwäche der Regulierung verweist auf das zweite Problem, die Schwäche des Betriebsrates. Nur durch diese Schwäche ist es zu erklären, dass der Betriebsrat seine Unterschrift unter eine kollektive Regulierung gesetzt hat, in der für ihn kein Ersatz über entgangene Mitbestimmungsrechte im Mehrarbeitsverfahren vorgesehen ist oder wenigstens Haltegriffe für die Beschäftigten im Umgang mit dem Verfall von Arbeitszeit verankert worden sind. Und diese Schwäche spiegelt sich auch in der Arbeitszeitpolitik des Betriebsrates wider. Er ist in eine Zwickmühle geraten, die als Vertretungsdilemma bezeichnet werden kann. Der Betriebsrat ist nämlich derzeit der einzige Akteur, der noch Interesse an der praktischen Wirksamkeit der kollektiven Regulierung hat. Unternehmen und Führungskräfte setzen auf die Entfaltung der indirekten Steuerung, und für die Beschäftigten ist die Arbeitszeitregulierung zu einem Störfaktor geworden. Indem der Betriebsrat für die Einhaltung der Arbeitszeitregulierung eintritt, verfolgt er ein kollektives Interesse, das sich nicht mehr mit den individuellen Interessen der Beschäftigten zu decken scheint. Dadurch aber gerät er in ein Legitimationsproblem und schwächt seine ohnehin prekäre Stellung im Betrieb weiter.

Die Folge dieser dilemmatischen Situation sind nicht nur intransparente und unbezahlte, sondern auch extrem lange Arbeitszeiten. In Gesprächen ist von Beschäftigten häufiger auf gesundheitliche Folgeprobleme dieser Praxis hingewiesen worden. Doch werden diese Folgeprobleme nicht zum Anlass genommen, die Praxis zu überdenken. Lange Arbeitszeiten werden vielmehr als alternativlos betrachtet. Begründet wird dies mit der Angst um den eigenen Arbeitsplatz, die durch erhebliche Personalreduzierungen im Betrieb in den letzten Jahren geschürt wurde. Der Druck des Arbeitsmarktes ist zu einer wichtigen Triebkraft der indirekten Steuerung geworden.

Aber nicht nur für die einzelnen Beschäftigten, auch für die Organisation insgesamt droht die Praxis des Arbeitszeitverfalls zu einem ernststen Entwicklungsproblem zu werden. Zwar senkt die kostenlose Arbeitszeitverlängerung in kurzer Frist die Lohnkosten. Aber in langer Frist schwächt sie die Lernfähigkeit der Organisation. Denn wenn Arbeitszeit zur kostenlosen Ressource wird, besteht keine Veranlassung mehr, wirtschaftlich mit ihr umzugehen. Durch die Entknappung der Arbeitszeit werden keine Anreize für eine Auseinandersetzung um Fragen der Effizienz oder der Effektivität gesetzt. Natürlich ist es möglich und wahrscheinlich, dass jeder Beschäftigte für sich versucht, den Arbeitszeitverbrauch möglichst gering zu halten. Aber es existieren durch die Unterbindung dialogischer Verfahren keine Mechanismen, die dafür sorgen könnten, dass individuelle Erfahrungen für andere Organisationsmitglieder nutzbar gemacht werden könnten. Eine systematische Transformation von individuellem Können in verallgemeinertes Wissen (Brödner 1997) findet nicht statt. Produktivitätsverbesserungen bleiben individualisiert und parzelliert, so dass sich organisationale Lernprozesse nicht einspielen können.

#### **4.4 Die Zeitentnahme aus Langzeitkonten**

Langzeitkonten haben in den von uns untersuchten Fällen bislang kaum praktische Wirksamkeit erlangt. Warum führt die strukturelle Mehrarbeit entweder zu einer Ausweitung der bezahlten Mehrarbeit oder einem Verfall der Arbeitszeit, nicht aber zur Nutzung von Langzeitkonten als neuer Kontenform der Arbeitszeitregulierung? Warum fristen die Langzeitkonten bislang nur eine marginalisierte Existenz in der Arbeitszeitpraxis der Fallunternehmen? Die zentrale Ursache dafür ist das Problem der Zeitentnahme. Hier liegt die Achillesferse der Langzeitkontenregelungen. Und diese Achillesferse ist eine Folgewirkung der Marktsteuerung.

Was einer Nutzung der Langzeitkonten aus Sicht der Beschäftigten zunächst entgegensteht, sind allgemeine Unwägbarkeiten der Nutzung. Diese Unwägbarkeiten beziehen sich auf Nutzungsaspekte unter der Voraussetzung, dass die Konten auch entsprechend der Regulierungen funktionieren. So wurde zu bedenken gegeben, dass längere Unterbrechungen bei der Entnahme von Zeiten dazu führen könnten, dass man den technologischen Wandel verpasst oder die Nähe zu den Inhalten der eigenen Arbeit verliert. Auch wurden Risiken der Rückkehr betont, die darin bestehen könnten, dass man den Arbeitsplatz verliert oder auf einen Arbeitsplatz gesetzt wird, der vielleicht gleichwertig, aber eben nicht gleich dem alten ist. Auch die Frage, ob durch die eigene Zeitentnahme nicht das Team belastet wird, wurde aufgeworfen.

Doch sind insgesamt diese Probleme vergleichsweise sekundär. Der primäre Kritikpunkt der Beschäftigten war, dass nach ihrer Ansicht die Zeitentnahme zumindest in Form von Sabbaticals gar nicht funktionieren würde. Nicht die Unwägbarkeit, sondern die Unmöglichkeit der Nutzung stand im Zentrum der Kritik. Grundlage dafür sind die Erfahrungen der Beschäftigten mit der Personalpolitik der unteren Linie. Die dadurch begründeten restriktiven Rahmen- und Ressourcenbedingungen der Arbeit rücken die Zeitentnahme in eine unerreichbare Ferne.

Nicht von ungefähr ist uns in keinem Fallunternehmen von einer erfolgreich durchgeführten Zeitentnahme aus einem Langzeitkonto im Sinne eines Sabbaticals berichtet worden. Solche Zeitentnahmen gibt es schlichtweg nicht. Damit aber fehlen auch orientierungsleitende positive Beispiele, um die herum sich in den Organisationen Mythen über Möglichkeiten ranken und an denen sich die Wahrnehmungen der Beschäftigten ausrichten könnten. Die eigentliche Feuertaufe der Langzeitkonten steht also noch aus, und die Erwartungen der Beschäftigten sind von Skepsis genährt.

So bleibt bislang als einzig realistische Nutzungsoption der Langzeitkonten die Funktion des Rentenansparkontos, also die Nutzung für den Vorruhestand oder die Altersteilzeit. In beiden Funktionen werden Langzeitkonten durchaus von den Beschäftigten geschätzt; hier werden die Möglichkeiten viel positiver bewertet. Doch reichen diese Funktionen offensichtlich nicht aus, um eine größere Attraktivität der Langzeitkonten zu begründen.

#### **4.5 Individualisierte Aushandlung**

Ein zentrales Element der neuartigen Arbeitszeitregulierungen ist die Schaffung einer Ebene der individualisierten Aushandlung in Sachen Arbeitszeit. Arbeitszeitfragen sollen nicht mehr allein als Problem der zentralen Akteure, Betriebsrat und Betriebs-

oder Unternehmensleitung, behandelt werden, sondern auch auf der dezentralen Ebene zwischen Beschäftigten und ihren Führungskräften entschieden werden. Damit trägt die Arbeitszeitregulierung zur normativen Unterfütterung einer neuen Aushandlungsarena der Arbeitsverfassung im Betrieb – als Ergänzung der traditionellen Arenen der industriellen Beziehungen, der Tarifaufonomie und der Betriebsverfassung – bei. Doch faktisch ist die betriebliche Praxis in unseren Fallunternehmen noch weit von der Etablierung einer solchen Aushandlungsarena entfernt. Dies liegt vor allem daran, dass individualisierte Aushandlungen bislang kaum stattfinden.

Für die geringe praktische Wirksamkeit der in den Arbeitszeitregulierungen geschaffenen Prozessnormen einer individualisierten Aushandlung finden sich in unseren Fallstudien zwei zentrale Ursachen. Die erste Ursache ist die Resistenz alter Organisationsformen. Es ist der Störfaktor Hierarchie, der dazu führen kann, dass nicht Aushandlungen, sondern Anweisungen das Bild der Arbeitszeitgestaltung prägen. Diese Problemlage dominierte in unserem Sample zwar alleine im Produktionsbetrieb Komponente, sie dürfte aber für viele Betriebe gerade der industriellen Produktion durchaus typisch sein, bedenkt man die in letzter Zeit geführte Debatte um die „Rekonventionalisierung der Arbeitspolitik“ (Schumann 1998) oder den „Rückschwung des arbeitspolitischen Pendels“ (Dörre 2002).

So ging bei *Komponente* die Vereinbarung der neuen Arbeitszeitregulierung ursprünglich Hand in Hand mit der flächendeckenden Umsetzung von im Betrieb als teilautonom bezeichneter Gruppenarbeit. In der Tat entsprach das dabei verfolgte Ziel einer weitgehenden Integration von Funktionen und einer Ausweitung von Gestaltungsspielräumen in den Gruppen diesem Leitbild durchaus. Gruppenarbeit und Arbeitszeitregulierung standen in einem Wechselverhältnis. Die Selbstorganisation der Arbeitszeit durch die Gruppen war ein wichtiger Bestandteil der Gruppenarbeit, und die Gruppenarbeit war eine notwendige Bedingung für die praktische Wirksamkeit der Arbeitszeitregulierung, sollte sie doch erst Diskurs und Partizipation in die vormals tayloristische Arbeitsorganisation des Werkes einführen.

Zwar wurde Gruppenarbeit schließlich als Prinzip der Arbeitsorganisation flächendeckend umgesetzt, doch die betriebliche Wirklichkeit entspricht nur in wenigen Bereichen dem angestrebten Ideal. Vielmehr gleicht das Bild der Arbeitsorganisation einem bunten Flickenteppich aus teilautonomen Gruppen, bereits wieder zerfallenen Gruppen und hierarchisch stark eingebundenen Gruppen. Besonders der letzte Gruppentyp gewinnt an Bedeutung. In vielen Gruppen nehmen die Meister die Zügel wieder fest in die Hand, auch in der Frage der Arbeitszeitgestaltung. Verantwortlich dafür kann die persönliche Disposition des Meisters sein, die ihn dazu bewegt, die Rückkehr zu tayloristischen Kommandostrukturen anzustreben. Zumeist aber ist der hohe Kostendruck der Marktsteuerung der treibende Faktor. Denn auch bei einer funktionierenden Gruppenarbeit sind es die Meister, die gegenüber dem Management in der Kostenverantwortung stehen. Deshalb überrascht es kaum, wenn sie in Phasen steigenden Kostendrucks ihre Entscheidungsbefugnisse stärken, die sie den Gruppen nur unter Vorbehalt geliehen hatten (Kühl 2001). In der Konsequenz aber ist damit faktisch sowohl das Ende dialogischer Zielvereinbarungsgespräche zwischen Gruppen und Meister verbunden als auch das Ende partizipativer Verfahren der Zeitsteuerung.

Die in der Regelung enthaltenen Prozessnormen der individualisierten Aushandlung verlieren ihre Wirksamkeit.

Dasselbe kann aber auch, wie andere Fälle zeigen, ohne Rückkehr der Hierarchie geschehen. Die Paradebeispiele des Samples dafür sind *Komponente* und *IT-Services*. Wie in den vorigen Abschnitten gezeigt, ist dort die Marktsteuerung das jeweils dominierende Element der Organisation. Im Falle von *Komponente* führt dies dazu, dass die ohnehin schwachen Prozessnormen für Aushandlungen gar nicht genutzt werden. Arbeitszeit ist ein Problem der individuellen Verarbeitung von Marktanforderungen. Sie sinkt zur abhängigen Variablen des Arbeitsvolumens der Beschäftigten ab. Ihre Steuerung wird gewissermaßen privatisiert. Aushandlungen haben in diesem Szenario keinen Raum. Selbst der häufige Verfall von Arbeitszeiten bietet keinen Anlass zu Konflikten. Zwar gibt es einen solchen Verfall von Arbeitszeiten bei *IT-Services* nicht. Strukturelle Mehrarbeit ist bezahlte Mehrarbeit. Aber auch die eigentlich starken Prozessnormen der dort geltenden Arbeitszeitregulierung für die Gestaltung individualisierter Aushandlungen bieten keinen hinreichenden Schutz vor einer geringen praktischen Wirksamkeit. Faktisch entwickelt sich das betriebliche Geschehen an den Verfahrensregeln vorbei. Dezentrale Aushandlungen finden nicht statt.

Aus diesen Beispielen kann man lernen, dass das Funktionieren der Marktsteuerung nicht von der praktischen Wirksamkeit partizipativer Instrumente abhängig ist. Im Gegenteil, die Marktsteuerung mit ihrer Kombination aus indirekter Steuerung und Personalpolitik der unteren Linie scheint am konsequentesten dort umgesetzt werden zu können, wo sie nicht durch partizipative Ansprüche oder Verfahren in ihrer Wirkung beeinträchtigt wird. Im Umkehrschluss lässt sich daraus folgern, dass individualisierte Aushandlungen vielmehr darauf hinauslaufen können, Funktionsweise und Auswirkungen der Marktsteuerung einzudämmen.

Dies zeigt das Beispiel *Software*. Dort sind Gespräche über Arbeitszeitbudgets eine selbstverständliche Praxis. Signalisieren die Beschäftigten absehbaren Mehrarbeitsaufwand, treten sie automatisch in Aushandlungen mit ihren Vorgesetzten, es sei denn, sie haben sich auf die EGAL-Liste setzen lassen, die Personen notiert, die nicht den Regelungsnormen des Arbeitszeitkontos unterworfen sein wollen. Dies trifft aber nur auf eine verschwindende Minderheit der Beschäftigten zu. Nicht alle Gespräche sind tatsächlich Aushandlungen. Teilweise werden Budgets auch vergeben, ohne den tatsächlichen Bedarf zu diskutieren. Teilweise wird aber auch besprochen, ob nicht vielleicht bestimmte Tätigkeiten nicht mehr ausgeführt werden müssen oder die Rahmenbedingungen – wie beispielsweise Termine – zu verändern sind, bedingt nicht zuletzt dadurch, dass Arbeitszeitbudgets Kostenfaktoren für die Bereiche sind. Und an diesen Stellen bieten die Budgetgespräche Anknüpfungspunkte für organisatorische Lernprozesse. Die Voraussetzung dafür ist, dass Arbeitszeit eine eigenständige Größe im Entscheidungskalkül der Beteiligten ist. Sie sinkt nicht zu einer abhängigen Variablen ab. Arbeitszeit bleibt ein knappes Gut. Weil Arbeitszeit knapp ist, wird nach der Effizienz und der Effektivität von Tätigkeiten gefragt, und deshalb können auch individuelle Produktivitätsverbesserungen im „Gedächtnis“ der Organisation gespeichert werden.

#### **4.6 Mitbestimmung als Anker**

Die individualisierte Aushandlung als neue Arena der Arbeitsverfassung kann sich aber nur etablieren, wenn sie sich auf eine starke Rückendeckung durch die traditionelle Mitbestimmung des Betriebsrates stützen kann. Unter den Bedingungen der Hierarchie scheitert sie an der Machtasymmetrie der Akteure, und unter den Bedingungen der indirekten Steuerung wird sie nicht gebraucht. Deshalb benötigt die individualisierte Aushandlung betriebliche Promotoren, und dies sind in erster Linie die Betriebsräte, die sich, anders als die Beschäftigten, in den Aushandlungen mit dem Management auf das Betriebsverfassungsgesetz, auf Konflikt Erfahrung und auf professionalisierte Strukturen stützen können.

*Software* liefert ein beeindruckendes Beispiel für das Zusammenspiel von Mitbestimmung und individualisierter Aushandlung, ein Zusammenspiel, das die praktische Wirksamkeit der Arbeitszeitregulierung entscheidend beeinflusst und zugleich die Position des Betriebsrates stärkt. Das zentrale arbeitszeitpolitische Spielfeld des Betriebsrates bei *Software* ist die in der Arbeitszeitregulierung geschaffene, paritätisch besetzte Arbeitszeitkommission. Die Arbeitszeitkommission fungiert als Monitoring- und Controlling-Instanz. Sie bündelt die Informationen über Zeitkontenstände, Kappungen, Arbeitszeitbudgets und über Mitarbeiter, die freiwillig aus der Zeitkontenführung ausgestiegen sind. Zugleich greift die Kommission schlichtend in die individualisierten Aushandlungen ein, wenn sie von den Beschäftigten dazu aufgefordert wird. Aber die Kommission überwacht auch proaktiv die Einhaltung der Arbeitszeitregulierung. So werden zum einen Beschäftigte und Führungskräfte bei drohenden Kappungen von Arbeitszeit auf dem Gleitzeitkonto angesprochen und zu Gegenmaßnahmen motiviert. Und zum anderen beschließt die Kommission Vetos bei Kumulationen von Arbeitszeitbudgets in bestimmten Bereichen oder bei bestimmten Beschäftigten.

Die Kommission ist ein Beispiel für ein gut funktionierendes Modernisierungsbündnis zwischen Personalmanagement und Betriebsrat. Sicherlich wäre ihre Arbeit ohne das Engagement beider Seiten nicht so erfolgreich. Doch die entscheidende Bedingung dafür ist die Stärke und die besondere Politik des Betriebsrates. Ohne seine starke Position als Gegenmacht würde er von Unternehmensseite kaum als Mitspieler in der Kommission ernst genommen, einmal abgesehen davon, dass eine solche Kommission wohl gar nicht eingerichtet worden wäre. Und ohne seine starke Position könnte er auch keine Vetos gegen die Vereinbarung von Arbeitszeitbudgets durchsetzen; denn solche Vetos gingen bislang immer vom Betriebsrat aus. Es ist damit der Betriebsrat, der im Rahmen der Kommission kontinuierlich den eigenständigen Stellenwert der Arbeitszeit und der Arbeitszeitregulierung bei den dezentralen Akteuren bewusst zu halten versucht, und es ist ebenfalls der Betriebsrat, der in Problemsituationen Vetos auslöst. Der Betriebsrat hat damit die praktische Wirksamkeit der Arbeitszeitregulierung zum Problem seiner eigenen Politik gemacht.

Dabei allerdings hat er sich deutlich von traditionellen Formen der Stellvertreterpolitik gelöst. Die Betriebsräte nehmen die Partizipationsansprüche der Beschäftigten ernst. Sie geben bewusst alte Mitbestimmungsrechte über Arbeitszeit zugunsten der Partizipation der Beschäftigten auf. Dies unterstreicht der libertäre Charakter der Re-

gung. Die Beschäftigten können frei wählen, ob sie an der Zeitkontenführung teilnehmen möchten oder nicht. Dadurch entsteht bei ihnen der Eindruck, dass nicht sie von der Arbeitszeitkommission überwacht werden, sondern eben nur zur Einhaltung einer Regulierung bewegt werden, der sie freiwillig folgen und in deren Rahmen der Betriebsrat ihnen Hilfe zur Selbsthilfe gewährt.

Die Vetos gegen Arbeitszeitbudgets sind als Mitbestimmungsschwelle ein wichtiges Instrument, um über die Arbeitszeit die Auswirkungen der Marktsteuerung in der Organisation zu politisieren. Denn Vetos gegen Arbeitszeitbudgets werfen zwangsläufig die Frage auf, wie und von wem das Arbeitsvolumen bewältigt werden soll. Und diese Frage zu stellen, heißt die Personalpolitik der unteren Linie zu problematisieren. Die praktische Wirksamkeit der Arbeitszeitregulierung wird sich deshalb langfristig nur aufrechterhalten lassen, wenn es gelingt, die Marktsteuerung und ihre Folgewirkungen einzudämmen. Indem der Betriebsrat die praktische Wirksamkeit der Arbeitszeitregulierung zum Problem seiner eigenen Politik gemacht hat, hat er diese Frage in der Organisation politisch aufgeworfen.

## 5. Schlussfolgerungen

Die Analyse der sechs Problembereiche der Arbeitszeitregulierung läuft auf die Schlussfolgerung hinaus, dass die normative Bindekraft der Arbeitszeitregulierung mit der Wirkungsweise marktorientierter Steuerungsformen steht und fällt. Je mehr indirekte Steuerung und Personalpolitik der unteren Linie im Gefolge einer finanzialisierten Unternehmenssteuerung das betriebliche Geschehen prägen, desto weniger wirksam sind kollektive Regulierungen der Arbeitszeit auch in ihren neuen Gehversuchen. Eine Steuerung, Begrenzung und Aushandlung von Arbeitszeit findet in diesem Szenario faktisch nicht mehr statt. Die Arbeitszeitregulierung kann nur dann eine normative Bindekraft entwickeln, wenn es gelingt, die Auswirkungen der Marktsteuerung zu begrenzen. Nur unter dieser Bedingung kann Arbeitszeitregulierung praktisch wirksam werden, denn nur unter dieser Bedingung behält – oder erhält – Arbeitszeit den Status einer unabhängigen Handlungsvariablen im betrieblichen Geschehen. Es ist schließlich eine der entscheidenden Konsequenzen marktorientierter Steuerungsformen mit ihrer Kombination aus indirekter Steuerung und restriktiver Personalpolitik, dass Arbeitszeit zu einer abhängigen Variablen im Entscheidungskalkül der betrieblichen Akteure absinken kann. Wo Arbeitszeit anderen Entscheidungsvariablen untergeordnet wird, kann die Arbeitszeitregulierung keine Prägekraft für das betriebliche Handeln entfalten.

Offensichtlich aber führt die Arbeitszeitregulierung nicht aus sich heraus zu einer Eindämmung der Marktsteuerung. Dazu braucht es handelnde Akteure. Ohne die Promotoren in der betrieblichen Praxis bleibt die Arbeitszeitregulierung geduldiges Papier. Eine entscheidende Rolle dabei nehmen die Betriebsräte ein. Sie sind es vor allem, die der Arbeitszeitregulierung praktische Wirksamkeit einhauchen. Dafür sind zunächst zwei Voraussetzungen entscheidend. Die erste Voraussetzung ist eine stabile Gegenmachtposition im Betrieb. Das Beispiel Kommunikator hat gezeigt, was passiert, wenn diese Voraussetzung nicht besteht: Weder können in den Regelungen Haltegriffe oder Mitbestimmungsschwellen vereinbart werden, noch kann der Betriebsrat irgendeine Arbeitszeitpolitik praktisch durchsetzen. Im Gegenteil, er gerät in ein Ver-

tretungsdilemma gegenüber den Beschäftigten, das seine ohnehin schon prekäre Position im Betrieb weiter schwächt.

Die zweite Voraussetzung lautet, dass der Betriebsrat auch tatsächlich eine aktive Arbeitszeitpolitik betreibt. Dies ist dann der Fall, wenn er die praktische Wirksamkeit der Arbeitszeitregulierung zum Problem seiner eigenen Politik macht und Arbeitszeitfragen als politische Fragen in der Organisation wach hält. So existiert bei IT-Services zwar eine Regulierung mit umfassenden Beteiligungsrechten für die Beschäftigten und Mitbestimmungsrechten für den Betriebsrat, sie spielt in der betrieblichen Praxis aber auch deshalb keine Rolle, weil der Betriebsrat die Verbreitung der Regulierungspraxis nicht fördert und statt dessen auf die Karte der traditionellen Mehrarbeit setzt. Umgekehrt zeigt das Beispiel Software, dass der Betriebsrat durch seine aktive Rolle eines kontinuierlichen Coachings, Moderierens und Aushandelns die Arbeitszeitregulierung und mit ihr die Arbeitszeit als wichtiges Thema in der Organisation verankern konnte. Arbeitszeit ist ein Politikum in der Organisation, das sowohl Transparenz schafft über die Folgewirkungen der Marktsteuerung als auch Anreize für organisatorisches Lernen setzt.

Für die aktive Arbeitszeitpolitik des Betriebsrates gibt es schließlich noch eine dritte Voraussetzung: ein neues Zusammenspiel der Arenen Mitbestimmung und Arbeitsverfassung. Dieses Zusammenspiel schließt eine Abkehr von der klassischen Stellenvorteilpolitik ein. Denn auch wenn sich der Betriebsrat noch so müht, die Arbeitszeitregulierung wird nicht funktionieren, wenn er versucht, alles von oben zu regulieren. Er muss die Handlungsspielräume der Beschäftigten in der dezentralen Aushandlung nicht nur tolerieren, er muss sie auch im Bedarfsfall praktisch gegenüber dem Management verteidigen. Das bedeutet auch, dass er mit den Ergebnissen dieser Aushandlungen leben lernt. Unter diesen Bedingungen, das zeigt das Beispiel Software, trägt die individualisierte Aushandlung zur Stärkung des Betriebsrates bei, obwohl sie eigentlich auf der Delegation alter Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates „nach unten“ beruht. Und die Stärkung des Betriebsrates ist eine entscheidende Bedingung für die Stärkung der praktischen Wirksamkeit der Arbeitszeitregulierung.

Dieses positive Szenario darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass damit keineswegs alle Probleme gelöst sind. Die neuen Gehversuche der industriellen Beziehungen in der Arbeitszeitregulierung können zwar auch unter den Bedingungen der Marktsteuerung erfolgreich sein, sie sind aber, wie gezeigt, an viele Voraussetzungen gebunden. Die wohl entscheidende Voraussetzung ist die Stärke des Betriebsrates im betrieblichen Verhandlungssystem. Die Eindämmung der Marktsteuerung ist ein im Prinzip offener politischer Prozess, aber er ist es nur dann, wenn der Betriebsrat „gegenmächtig“ ist. Ein schwacher Betriebsrat hat wenig zuzusetzen und dürfte durch die Delegation von Mitbestimmungsrechten an die Beschäftigten eher noch weiter geschwächt werden.

An diesem Punkt sind die Gewerkschaften als Tarifvertragsparteien und als Interessenverband auch der Betriebsräte gefordert. Tarifverträge sind das vielleicht wichtigste Instrument zur Stärkung betrieblicher Interessenvertretungen. So können Gewerkschaften beispielsweise in betriebsbezogenen Tarifverträgen ihre Verhandlungsmacht zur Verbesserung der betrieblichen Verhandlungspositionen von Betriebsräten offensiv einsetzen. Es gibt bereits vielfältige und insgesamt positive Beispiele dafür –



drei sind zum Gegenstand unserer Fallstudien geworden –, wie Flächentarifverträge mittels Ergänzungstarifverträgen nicht nur den Arbeitszeitproblemen einzelner Betriebe oder Unternehmen angepasst werden, sondern auch jeweils weitreichende Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte und Partizipationsrechte der Beschäftigten durchsetzen können. In diesem Sinne dienen Tarifverträge als Leitplanken (Lehndorff 2003) für die betriebliche Gestaltung der Arbeitszeit, Leitplanken, die eine entscheidende Hilfe gerade für schwache Betriebsräte sein können.

Ergänzend zu diesen tariflichen Gestaltungsaufgaben müssen Gewerkschaften aber auch als Organisation der betrieblichen Interessenvertretungen aktiver werden. Dies gilt vor allem für ihre viel beschworenen Beratungs- und Dienstleistungsfunktionen gegenüber den Betriebsräten. Die Betriebsräte brauchen gewerkschaftliche Expertise und gewerkschaftliche Hilfestellungen. Damit Gewerkschaften dies überzeugend leisten können, benötigen sie aber eigenständige und konsistente Leitbilder für die betriebliche Arbeitszeitgestaltung. Dafür bieten sich zwei Leitbilder an: Der Gedanke der Autonomie der Beschäftigten und der Gedanke der eigenständigen Rolle der Arbeitszeit als Ausgangspunkt für die Politisierung der Marktsteuerung.

## Literatur

- Ahlers, Elke, / Trautwein-Kalms, Gudrun (2002): Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen. Betriebsratsinformationen aus erster Hand, Edition der Hans-Böckler-Stiftung 63, Düsseldorf.
- Bauer, Frank / Groß, Hermann / Munz, Eva / Sayin, Suna (2002): Arbeits- und Betriebszeiten 2001. Neue Formen des betrieblichen Arbeits- und Betriebszeitenmanagements. Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung, Köln.
- Bispinck, Reinhard (2003): Das deutsche Tarifsysteem in Zeiten der Krise – Streit um Flächentarif, Differenzierung und Mindeststandards. In: WSI-Mitteilungen 7: 395-403.
- Bispinck, Reinhard / Schulten, Thorsten (1998): Globalisierung und das deutsche Tarifvertragssystem. In: WSI-Mitteilungen 4: 241-248.
- Boes, Andreas / Baukrowitz, Andrea (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin.
- Robert Boyer / Durant, Jean P. (1997): After Fordism. Houndmills.
- Brödner, Peter (1997): Der überlistete Odysseus. Über das zerrüttete Verhältnis von Menschen und Maschinen, Berlin.
- Dörre, Klaus (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus, Wiesbaden.
- Faust, Michael / Jauch, Peter / Brünnecke, Karin / Deutschmann, Christoph (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München, Mering.
- Friedberg, Erhard (1995): Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns, Frankfurt/Main, New York.
- Gleißmann, Wilfried / Peters, Klaus (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg.
- Haipeter Thomas (2003): Erosion der Arbeitsregulierung? Neue Steuerungsformen der Produktion und ihre Auswirkungen auf Arbeitszeit und Leistung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie 55, Heft 3: 521-542.
- Haipeter, Thomas / Lehndorff, Steffen (2002): Regulierte Flexibilität? Arbeitszeitregulierung in der deutschen Automobilindustrie. In: WSI-Mitteilungen 5: 649-655.
- Hartz, Peter (1996): Das atmende Unternehmen. Jeder Arbeitsplatz hat einen Kunden. Frankfurt/Main, New York.
- Hassel, Anke (1999): The Erosion of the German System of Industrial Relations. In: British Journal of Industrial Relations 3: 483-505

- Herrmann, Christa / Promberger, Markus / Singer, Susanne / Trinczek, Rainer (1999): Forcierte Arbeitszeitflexibilisierung. Die 35-Stunden-Woche in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis, Berlin.
- Jürgens, Ulrich / Rupp, Joachim / Vitols, Katrin (2000): Corporate Governance and Shareholder Value in Deutschland. WZB-Discussion Papers, Berlin.
- Kädtler, Jürgen (2003): Globalisierung und Finanzialisierung. Zur Entstehung eines neuen Begründungskontextes für ökonomisches Handeln. In: Dörre, Klaus / Röttger, Berndt (Hg.): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells, Hamburg: 227-249.
- Kädtler, Jürgen / Sperling, Hans-Joachim (2001): Worauf beruht und wie wirkt die Herrschaft der Finanzmärkte auf der Ebene von Unternehmen? In: SOFI-Mitteilungen 29: 23-43.
- König, Otto / Stamm, Sybille / Wendl, Michael (Hg.) (1998): Erosion oder Erneuerung? Krise und Reform des Flächentarifvertrages, Hamburg.
- Kühl, Stefan (2001): Die Heimtücke der eigenen Organisationsgeschichte. Paradoxien auf dem Weg zum dezentralisierten Unternehmen. In: Soziale Welt 52: 383-402.
- Kohaut, Susanne / Schnabel, Claus (2003): Zur Erosion des Flächentarifvertrags: Ausmaß, Einflussfaktoren und Gegenmaßnahmen. In: Industrielle Beziehungen 2: 193-219.
- Lehndorff, Steffen (2003): The Long-Good-Bye? Tarifvertragliche Arbeitszeitregulierung und gesellschaftlicher Arbeitszeitstandard. In: Industrielle Beziehungen 2: 5-27.
- Lipietz, Alain (1985): Akkumulation, Krisen und Auswege aus der Krise. Einige methodische Überlegungen zum Begriff der Regulation. In: Prokla 58: 109-137.
- Moldaschl, Manfred (1997): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: IFS u.a. (Hg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten, Berlin: 197-250.
- Moldaschl, Manfred (2001): Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: Lutz, Burkhard (Hg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit, Weinheim: 132-164.
- Moldaschl, Manfred / Voß, Günter G. (Hg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit, München, Mering.
- Moldaschl, Manfred / Sauer, Dieter (2000): Internalisierung des Marktes – Zur neue Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, Heiner (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin: 205-224.
- Müller-Jentsch, Walther (1986): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung, Frankfurt/Main, New York.
- Müller-Jentsch, Walther (1995): Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen 1: 11-25.
- Ohl, Kay u.a. (2000): Handbuch Manteltarifverträge. Gestaltung – Auslegung – Umsetzung, Köln.
- Promberger, Markus / Böhm, Sabine / Heyder, Thilo / Pamer, Susanne / Strauß, Katharina (2002): Hochflexible Arbeitszeiten in der Produktion. Chancen, Risiken und Grenzen für die Beschäftigten, Berlin.
- Schmidt, Rudi / Trinczek, Rainer (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, Walther (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München, Mering: 103-128.
- Schumann, Michael (1998): Frißt die Shareholder Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit? In: Hirsch-Kreinsen, In: / Wolf, H. (Hg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin: 19-30.
- Seifert, Hartmut (2001): Zeitkonten: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität. In: WSI-Mitteilungen 2: 84-90.
- Streeck, Wolfgang / Höppner, Martin (Hg.) (2003): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG, Frankfurt/Main, New York.
- Thelen, Kathleen, A. (1991): Union of Parts. Labor Politics in Postwar Germany, Ithaca, London.
- Turner, Lowell (1998): Fighting for Partnership. Labor and Politics in Unified Germany, Cornell.
- Weltz, Friedrich (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Jg. 39: 97-103.
- Wever, Kirsten S. (1995): Negotiating Competitiveness. Employment Relations and Organizational Innovation in Germany and the United States, Boston.